

Modell zur Entwicklung einer Verantwortungskultur in Organisationen*

Walter Slupetzky, Graz 2010

1. Einleitung

Organigramme und Jobdescriptions reichen längst nicht mehr aus, um das reibungslose Zusammenspiel von Funktionsträgern in Organisationen zu gewährleisten. Deshalb wurde begonnen, das Ineinandergreifen von Aufgaben in Form von Geschäftsprozessen zu definieren, Kommunikationsstrukturen und -regeln festzulegen oder neue Formen dezentraler Kooperation zu entwickeln.

Auch die Wahrnehmung von Verantwortung ergibt sich nicht von selbst aus Funktionsbeschreibungen, Dienstaufträgen oder hierarchischen Zuordnungen. Das merkt man insbesondere dann, wenn etwa ProjektleiterInnen mit unzureichend geklärten Entscheidungskompetenzen an überdimensionierten Verantwortungsumfängen scheitern oder das „schwarze Peter“ Spiel losgeht, weil ein unangenehmer Schaden eingetreten ist.

Verantwortung kann in Organisationen nur sinnvoll gehandhabt werden, wenn sie möglichst konkret geklärt und in ein zusammenpassendes Gefüge mit den umgebenden Verantwortungen gebracht wird. Hilfreich dafür ist ein Modell, welches die **Dimensionen von Verantwortung** operationalisiert und einen Ansatz für die Gestaltung des **Zusammenspiels von Verantwortungen** bietet.

* Dieser Beitrag stellt eine Zusammenfassung der beiden Artikel:

Bernd Schmid, Arnold Messmer: Auf dem Weg zu einer Verantwortungskultur im Unternehmen, 2004,

Bernd Schmid: Kulturverantwortung in Unternehmen, Perspektive blau, 2009,

dar, erhältlich unter www.systemische-professionalitaet.de

2. Dimensionen von Verantwortung

Verantwortung für eine bestimmte Funktion, als „Antwort geben ...“ verstanden, umfasst vier Dimensionen:

Antwort geben ...

... **können**: Besitzt die Person die erforderliche **Kompetenz**, um ihre Verantwortung wahrnehmen zu können? Hat sie das Richtige gelernt und die erforderliche Praxis erworben? Konnte sie die notwendige Erfahrung sammeln, um die mit der Verantwortung verbundenen Zusammenhänge und Hintergründe zu verstehen? Etc.

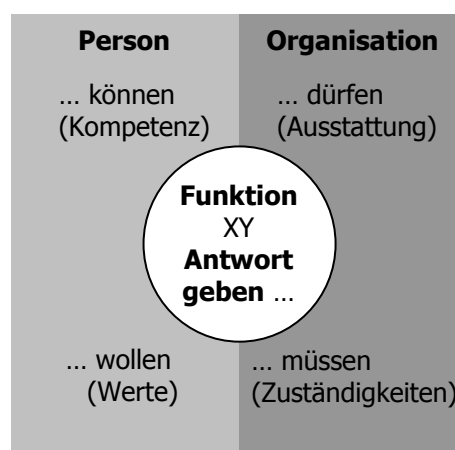
... **wollen**: Entspricht die Verantwortung und die Art ihrer Handhabung den **Wertvorstellungen** der Person? Trägt sie die Verantwortung aus Motivation und Überzeugung? Ist Lust und Freude an der Verantwortung erkennbar? Ist sie bereit die Konsequenzen zu tragen, die sich aus der Wahrnehmung der Verantwortung ergeben? Sind der Wunsch nach einer angestrebten Funktion und die Bereitschaft, die damit verbundene Verantwortung wahrzunehmen im Einklang? Etc.

.... **dürfen**: Hat die Person eine entsprechende **Ausstattung** an Entscheidungskompetenzen, Ressourcen und Durchsetzungsmöglichkeiten, um ihre Verantwortung auch wahrnehmen zu können? Ist diese Ausstattung mit der übertragenen Verantwortung im Einklang? Darf die Person ihre Möglichkeiten im Anlassfall auch ausschöpfen? Etc.

... **müssen**: Welche **Zuständigkeiten** ergeben sich für die Person aus der übertragenen Verantwortung? Auf welche Fragen muss sie Antwort geben? Wer kann von ihr welche Antworten einfordern? Welche Konsequenzen werden gezogen, wenn Antworten nicht (ausreichend) erfolgen? Etc.

Die ersten beiden Dimensionen von Verantwortung liegen primär in der Person, die letzten beiden Dimensionen hingegen definieren in erster Linie den organisatorischen Rahmen.

Die 4 Dimensionen von Verantwortung:



Quelle: Bernd Schmid, Arnold Messmer

Verantwortung, so wie hier dargestellt, erstreckt sich nicht nur auf den eigenen Bereich, sondern es geht auch darum, wie sie sich auf die umgebenden Funktionen, mit denen man zusammenspielt, bezieht. Diese Verantwortung bezogen auf die Nachbarabteilung A oder das kooperierende Team B

oder den nachgelagerten Bereich C, etc. definiert sich ebenfalls durch die 4 oben beschriebenen Dimensionen:

Antwort bezogen auf die Verantwortungsbereiche „XY“ geben ...

... **können**: Was muss ich von den angrenzenden Verantwortungsbereichen wissen, um diesen jene Antworten geben zu können, die sie benötigen?

... **wollen**: Welche Antworten will ich den angrenzenden Verantwortungsbereichen geben? Stimmt das mit deren Erwartungen überein? Was muss ich klären, wenn die Erwartungen nicht zusammenpassen?

.... **dürfen**: Welche Ausstattung besitze ich, um die von den anderen Verantwortungsbereichen benötigten Antworten geben zu können? Darf ich alle Antworten geben, die gefordert sind? Was muss ich klären, wenn Grenzen deutlich werden?

... **müssen**: Welche Antworten muss ich den anderen Verantwortungsbereichen geben? Für welche übergreifenden Antworten bin ich zuständig? Welche Konsequenzen gibt es von wem, wenn meine Antworten nicht entsprechen?

Da Verantwortungen in Organisationen komplementär ineinander greifen, ist es wichtig, sich diese Fragen auch aus der entgegen gesetzten Richtung zu stellen:

Antwort von den Verantwortungsbereichen „XY“ bekommen ...

... **können**: Was müssen die anderen Verantwortungsbereiche von uns wissen, damit sie uns jene Antworten geben können, die wir benötigen? Was können wir tun, um ihnen dieses Wissen zu vermitteln?

... **wollen**: Wollen uns die angrenzenden Verantwortungsbereiche jene Antworten geben, die wir benötigen? Was müssen wir mit wem klären, wenn dies nicht der Fall ist?

.... **dürfen**: Welche Antworten dürfen uns die anderen Verantwortungsbereiche geben? Wozu sind sie autorisiert? Was erlauben deren Ressourcen?

... **müssen**: Welche Fragen müssen uns die angrenzenden Verantwortungsbereiche beantworten? Was können wir einfordern? Welche Interventionen können wir setzen, wenn die benötigten Antworten nicht bzw. unzureichend gegeben werden?

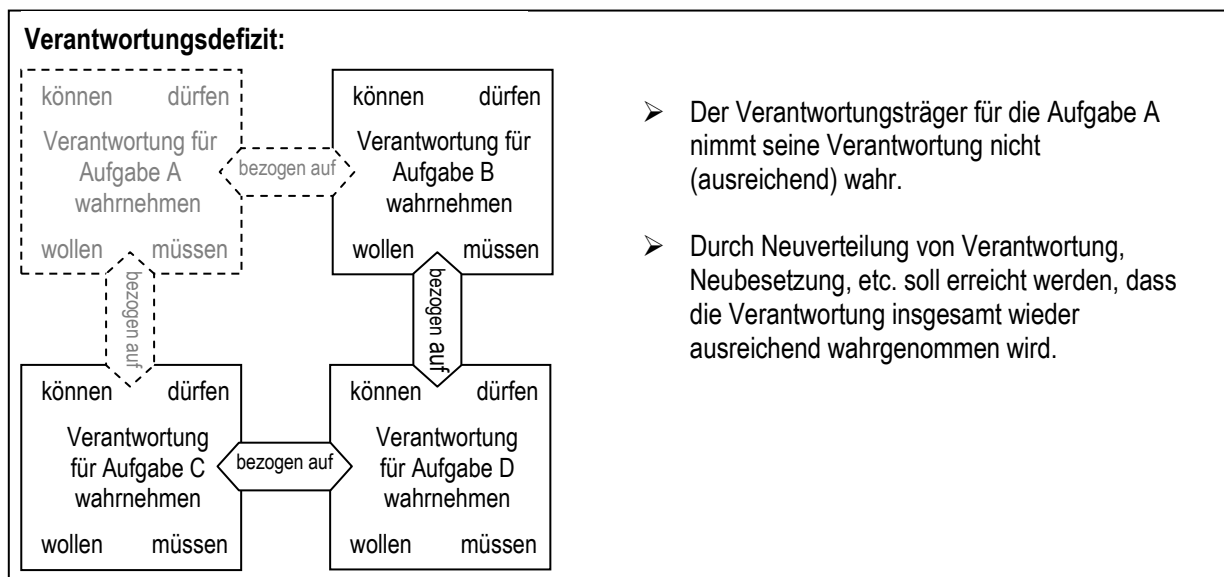
3. Gestaltung des Zusammenspiels von Verantwortungen:

Mit den beschriebenen Konkretisierungen von Verantwortung kann nun ein sinnvolles Zusammenspiel von Verantwortung gestaltet werden. Und zwar nicht nur in allgemeiner Form, wie wir es etwa von Funktionsbeschreibungen kennen, sondern auf den konkreten Anlassfall bezogen. Dazu folgendes Beispiel:

Eine Führungskraft ist fachlich hoch kompetent, in ihren sozialen Fähigkeiten jedoch nicht so stark ausgeprägt. In einer formalen Betrachtungsweise kommt man zum Schluss, dass sie aufgrund sozialer Defizite ihrer Verantwortung nicht gerecht wird. Unter dem Gesichtspunkt des Ineinandergreifens von Verantwortung wird jedoch gefragt, ob diese im Gesamtzusammenhang ausreichend herstellbar ist. Im angeführten Beispiel konnten der Stellvertreter und 2 Teamleiterinnen bestimmte soziale Funktionen der Führungskraft übernehmen. Insgesamt ergab diese Neuverteilung ein funktionierendes Gefüge von „AntwortgeberInnen“, welches:

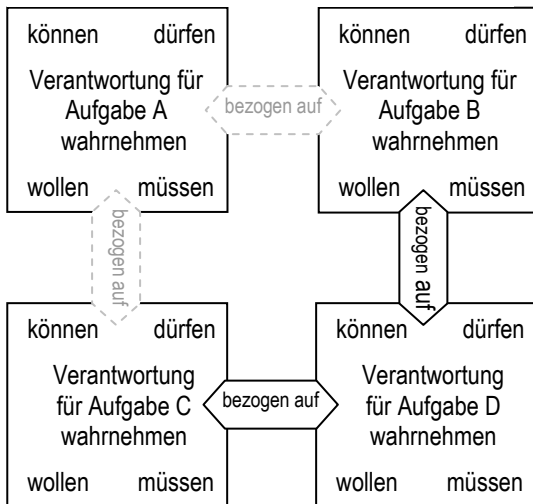
- für die MitarbeiterInnen zufrieden stellend war,
- die Arbeitsfähigkeit der Abteilung sicherstellte,
- der Führungskraft ermöglichte, sich auf ihre Stärken zu konzentrieren,
- dem Stellvertreter und den beiden Teamleiterinnen neue Verantwortungen erschloss, die deren Interessen bzw. Neigungen entsprach.

Dieses Beispiel beschreibt den Fall eines **Verantwortungsdefizits**. Dieses lässt sich verallgemeinert so darstellen:



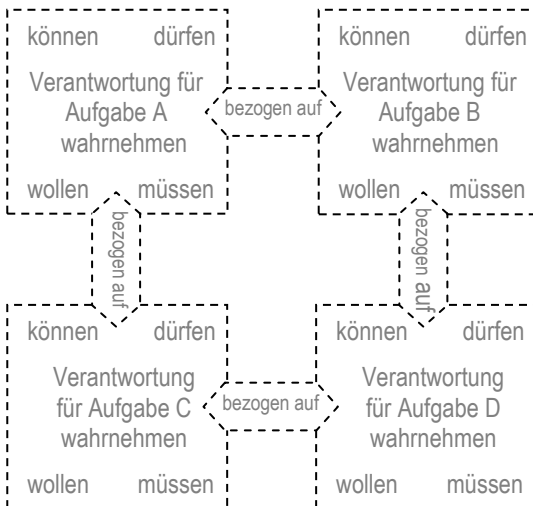
Neben dem Verantwortungsdefizit können noch 3 andere Fälle von nicht angemessener Verantwortungsübernahme im Zusammenspiel der Funktionen unterschieden werden (siehe umseitig):

Verantwortungsisolation:



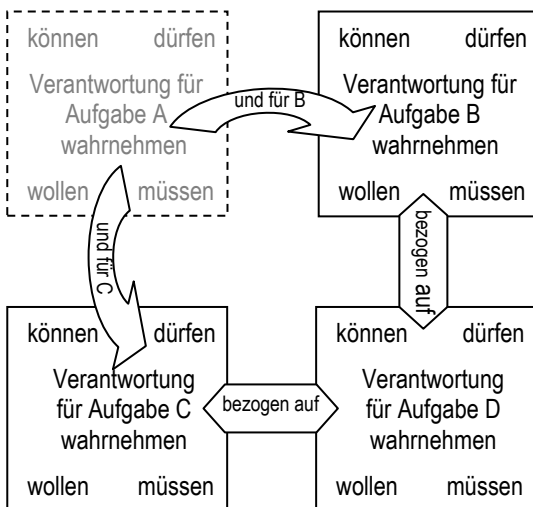
- Der Verantwortungsträger für die Aufgabe A sieht sich nur für seinen Bereich zuständig, ohne die angrenzenden Bereiche und das Zusammenwirken mit diesen entsprechend mitzudenken.
- Durch die Definition von Kooperationsstrukturen, Vereinbarung von Kommunikationsspielregeln, Entwicklung gemeinsamer strategischer Perspektiven oder Aufträge der übergeordneten Instanz, etc. soll seine Einbindung in die Mitverantwortung für das Ganze erreicht werden.

Verantwortungserosion:



- Niemand der beteiligten Verantwortungsträger will gerne Verantwortung übernehmen. Es entsteht eine Kultur der Verantwortungsvermeidung. Entscheidende Fragen werden auf die lange Bank geschoben oder nur scheinbar bearbeitet. Betriebsamkeit und Auseinandersetzungen auf Nebenschauplätzen sollen verschleiern, dass es an der Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, mangelt
- Durch Benennung der wesentlichen Fragen, Klärung, ob die erforderliche Kompetenz und das Wollen bei den beteiligten Akteuren vorhanden ist, Überprüfung, ob die Ausstattung und die Zuständigkeiten adäquat gestaltet sind, etc. soll eine Wiederherstellung von Verantwortung gelingen.

Verantwortungskonfusion (-kollision):



- Der Verantwortungsträger für die Aufgabe A übernimmt Verantwortung für die Aufgaben B und C, z. B. weil er/sie meint, dass die zuständigen KollegInnen diese nicht ausreichend wahrnehmen. Dabei reduziert sich jedoch seine/ihre Aufmerksamkeit auf die eigene Verantwortung.
- Durch Schnittstellenklärung mit B und C, Entwicklung einer Vorgangsweise zur erfolgreichen Einmahnung von Verantwortung, Verdeutlichung des Unterschiedes zwischen Einfordern von Verantwortung und Übernahme derselben, etc. soll eine Fokussierung auf die eigene Verantwortung erfolgen.

4. verantwortungsaktivierender Dialog:

Wenn man die oben dargestellten Fälle von nicht angemessener Verantwortungsübernahme betrachtet, wird deutlich, dass es wichtig ist, aus dem eigenen Verantwortungsbereich heraus Perspektiven für die komplementären Verantwortungen der anderen zu entwickeln. Der nächste Schritt ist dann, mit diesen KollegInnen in Auseinandersetzung zu treten, um ein stimmiges Zusammenspiel zu erreichen. Im Folgenden ist mit Hilfe einer exemplarischen Vorgangsweise dargestellt, wie diese Auseinandersetzung strukturiert unterstützt werden kann:

1. Situationsklärung:

- Geschieht Verantwortungsvermeidung („schwarzer Peter“, „abputzen“, ...)?
- Welches „Spiel“ bzw. welche passive Dynamik findet statt?
- Ist eine unpassende Wahrnehmung oder Zuordnung von Verantwortung spürbar?
- etc.
- ⇒ Informations- und Verstehensfragen

2. Entwicklung einer Vorstellung von adäquater Verantwortungsübernahme in der betrachteten Personenkonstellation:

- Wer sollte welche Verantwortung wahrnehmen können/wollen/sollen/müssen?
- Wie würde das konkret aussehen?
- Welche Hürden/Probleme stehen der Verwirklichung dieses Bildes von Verantwortung entgegen?
- Wer müsste was tun, damit eine gemeinsame Vorstellung von adäquater Verantwortungsübernahme entstehen kann?
- etc.
- ⇒ Erklärungsfragen, Stellung nehmende Fragen

3. Lösungsstrategie formulieren:

- Was müssen wir tun, um die entwickelte Vorstellung von adäquater Verantwortungsübernahme zu realisieren?
- Wie könnte eine sinnvolle und von allen akzeptierte Vorgangsweise aussehen?
- Wer muss wie eingebunden werden?
- Welche Entscheidungen sind dafür von wem erforderlich?
- Was ist von wem bis wann zu erledigen?
- Wenn eine gemeinsame Lösung nicht (sofort) möglich ist: Welche Selbsthilfestrategien für die einzelnen Beteiligten sind möglich, um sich vor den Auswirkungen unpassender Verantwortungsverteilung zu schützen (z. B.: Schriftliche Erteilung „unmoralischer“ Aufträge verlangen, Vorgangsweisen für wertschätzende und klare Abgrenzung zu recht legen, ...)
- etc.
- ⇒ Handlungsleitende Fragen

4. Umsetzung planen:

- Wer achtet darauf, dass die Umsetzung wie geplant voranschreitet?
- Welche Schritte werden gesetzt, wenn Zeitverzug vorliegt?
- Zu welchen Terminen machen wir ein Zwischenresumé?
- Wie gehen wir vor, wenn während der Umsetzung Meinungsverschiedenheiten vorliegen?
- etc.
- ⇒ Abschlussfragen